

ADAPTACIÓN DE LA HERRAMIENTA “SPORTS GOVERNANCE OBSERVER” EN CLUBES DEPORTIVOS EN COLOMBIA.

ADAPTATION OF THE “SPORTS GOVERNANCE OBSERVER” TOOL IN SPORTS CLUBS IN COLOMBIA.

*Julie Hortencia Gómez Solano¹,
Ana María Arias Castaño²,
Néstor Ordoñez Saavedra², Diego
Alonso Sánchez Rodríguez¹,
Lorena Carrillo Barbosa², José
Ramos Acosta², Lised Víviana
Rivera Castellanos², Luisa Camila
Obando.*

¹Universidad ECCI

²Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

Correspondencia:

Juliehortencia@gmail.com

Recibido: julio 25 de 2022

Aceptado: julio 31 de 2022

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés

RESUMEN

En este escrito se relaciona el proceso de adaptación del instrumento de evaluación de gobernanza “National Sport Governance Observer” propuesto por la organización danesa Play The Game en Federaciones Deportivas, en este caso se aplicó a clubes deportivos, con el objetivo de poder utilizarlo en posibles investigaciones que involucren estas organizaciones deportivas. El proceso fue realizado a partir de la metodología original del instrumento, que incluye, 5 fases y la clasificación de las organizaciones deportivas en pequeñas, medianas y grandes empresas. Así mismo,

se realizó la traducción de este y se desarrolló una prueba piloto con un club deportivo seleccionado por conveniencia para ratificar la efectividad de su aplicación, comprensión y desarrollo del instrumento. Se concluyó que, el 93% de los principios, pueden aplicarse en su forma original a clubes deportivos teniendo en cuenta su estructura, funcionalidad y desarrollo deportivo.

PALABRAS CLAVES.

Gobernanza en el deporte, organizaciones deportivas, clubes deportivos, adaptación instrumento.

KEY WORDS

Governance in sport, sport organizations, sports clubs, instrument adaptation.

INTRODUCCIÓN

La gobernanza deportiva, se define como la forma de gobierno de un ente u organismo deportivo, de naturaleza pública o privada, cuya finalidad es garantizar el derecho social o fundamental a la práctica del deporte, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de una determinada comunidad (Arias et al., 2022). Es un concepto que actualmente ha tomado relevancia en los estamentos políticos, económicos, sociales y académicos, siendo una estrategia aplicada a diferentes contextos, así como lo menciona Galindo(2009) es una manera para que las empresas u organizaciones de diferentes sectores alcancen sus objetivos, teniendo en cuenta los entornos sociales, económicos, políticos y culturales; por otra parte, (Aguilar, 2010) destaca que la

gobernanza es la manera que tienen los gobiernos de realizar acciones que permitan identificar problemáticas y dar solución a las mismas, teniendo en cuenta la gobernabilidad como un eje fundamental de esta. Es así como se ha incrementado el interés por parte de instituciones u organizaciones para implementar acciones de impacto relacionadas con esta. Uno de los sectores que actualmente realiza estudios con el propósito de identificar el estado de la gobernanza y en consecuencia las posibles acciones de mejora, es el deporte.

A nivel internacional el deporte es reconocido por competencias, logros alcanzados, récords, deportistas destacados, sin embargo, estas acciones identificadas por la sociedad son el resultado de un proceso de gestión que lideran las organizaciones deportivas en el mundo como el COI, IPC, IWGA, entre otras. Estas organizaciones, realizan procesos y procedimientos internos que afectan directa e indirectamente el desarrollo y rendimiento deportivo; situaciones particulares que han trascendido en la última década en el deporte como el caso de corrupción en la FIFA, el dopaje por parte de la delegación rusa, la globalización del deporte entre otros aspectos mediáticos, han impulsado la investigación en el ámbito de la gobernanza y el deporte.

Actualmente, organizaciones no gubernamentales e instituciones de educación superior han adelantado investigaciones que involucran herramientas para medir el estado de gobernanza de organizaciones que lideran el deporte a nivel internacional. Para el caso, la organización I TRUST SPORT que tiene como objetivo asesorar en temas de gobernanza a organizaciones deportivas a nivel internacional, a través del diseño e implementación de herramientas de evaluación de gobernanza, realizaron la aplicación de la herramienta de gobernanza ASOIF que incluye 50 indicadores divididos en 5 principios (transparencia, integridad, democracia, desarrollo deportivo y

solidaridad, mecanismos de control) y orientación sobre buenas prácticas (I Trust Sport, 2021).

Por otra parte, el Comité Olímpico colombiano (COI) estableció y adoptó en 2018 en el marco del Seminario sobre Autonomía del Movimiento Olímpico y Deportivo, siete principios básicos universales de buena gobernanza, los cuales incluyen aspectos como: integridad, responsabilidad y transparencia (Comité Olímpico Colombiano, 2018). Así mismo, propuso 34 criterios divididos en 7 temas: i. visión, misión y estrategias ii. estructuras regulaciones y procesos democráticos iii. nivel de competencia, estándares éticos e integridad iv. responsabilidad, transparencia y control v. solidaridad y desarrollo vi. Participación y cuidado de los atletas vii. Relaciones armoniosas con los gobiernos preservando la autonomía (Internacional Olympic Committee, 2018).

En 2015, Europa a través de la Organización de Apoyo de la Buena Gobernanza en el Deporte ha trabajado en un instrumento que permite proponer un modelo de buenas prácticas a partir de la autoevaluación bajo cuatro principios fundamentales: integridad, autonomía y rendición de cuentas, transparencia y democracia, participación en inclusión (SIGGS Support the implementation of GOOD GOVERNANCE in sport, 2015).

El proyecto BIBGIS, es un modelo de gobernanza propuesto para el deporte a partir de la estrategia gubernamental "Open government data" que tiene como objetivo mantener abiertos los datos de los gobiernos para que sean utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por las personas (Datos gubernamentales abiertos, s.f.). De manera similar en el deporte, los datos e información deberían estar al servicio de las personas bajo un espíritu de "Deporte Abierto", en consecuencia, esta herramienta está basada bajo las siguientes dimensiones: transparencia organizacional, transparencia en la presentación de los informes, representación de las partes interesadas, procesos democráticos, mecanismos de

control, integridad en el deporte y solidaridad (Chappelet & Mrkonjic, 2013). En países como Colombia se han establecido diferentes estrategias que permiten acciones de buen gobierno empezando con las Federaciones Deportivas Nacionales, un ejemplo es el pacto de buena gobernanza que incluye aspectos como: integridad de los atletas, solidaridad, autonomía (Giraldo . et al., 2019), así mismo, se destaca la importancia de la legitimidad de procedimiento que es relevante dentro de las organizaciones deportivas garantizando que los procesos que afectan a los actores del deporte son correctos (Ordoñez, 2017). Finalmente, otro aporte a la gobernanza en el deporte es la herramienta "El observador de la gobernanza deportiva 2015", SGO, desarrollada por la organización no gubernamental Play The Game junto con el Instituto Danes de Estudios del Deporte y la Universidad de Lovaina. Esta versión, se implementó bajo 4 dimensiones y 36 indicadores; sin embargo, en el año 2018 Play The Game hizo una actualización a la metodología de esta herramienta permitiendo una mejor recolección de la información a través del "Observador Nacional de la gobernanza deportiva 2018" que incluye: 4 dimensiones (transparencia, procesos democráticos, control interno y responsabilidad social), 46 principios y 274 indicadores (Play the Game, s.f.).

En conclusión, el objetivo de esta investigación está orientado a reconocer el procedimiento de adaptación del instrumento de gobernanza de la organización danesa Play The Game "Observador Nacional de la Gobernanza Deportiva 2018" el cual fue diseñado para evaluar los patrones de gobernanza de las diferentes naciones; pero que ahora podrá tener la posibilidad de ser aplicado a clubes deportivos, después de ser adaptado y de realizar una prueba piloto para su reconocimiento y proseguir con el cumplimiento de la metodología propuesta por el autor.

METODOLOGÍA.

En Colombia el deporte está organizado a partir un diseño institucional propuesto en el marco del Sistema Nacional del Deporte (SND), planteado en el marco del artículo 52 de la Constitución Política de Colombia que establece al deporte y todas sus manifestaciones, como un derecho social en la formación integral de las personas, así como, elemento para preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano (Consejo superior de la Judicatura, 1991).

En consecuencia, el SND en el sector público está conformado por el Ministerio del Deporte, los entes deportivos departamentales y distritales y los entes deportivos municipales. Del sector privado, hace parte el Comité Olímpico Colombiano, las Federaciones Deportivas Nacionales, Las Ligas Deportivas Departamentales y los Clubes Deportivos y profesionales, esta estructura es reconocida como modelo principal agente en el cual se evidencia el orden organizacional y con el fin de regular las funciones y responsabilidades que puedan desempeñar los actores del sistema deportivo (Acosta, R. et otros, 2022).

A partir de este antecedente, Colombia ha venido desarrollando esfuerzos académicos e institucionales con el fin de determinar el estado de la gobernanza y la legitimidad de sus organizaciones deportivas. Para ello, la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A en apoyo con organizaciones como el Comité Olímpico Colombiano COC, el Ministerio del Deporte, la Escuela Nacional del Deporte y la Universidad Antioquia, desde el año 2017, ha aplicado los instrumentos que la organización Play The Game propuso para el contexto internacional; de allí que, se han reportado algunos informes acerca de los índices nacionales de gobernanza de organizaciones como Federaciones Deportivas Nacionales y Ligas Deportivas Nacionales (Arias, y otros, 2019).

En consecuencia, las investigaciones en el marco de la gobernanza han evolucionado en diferentes niveles del SND, por esta razón nace la propuesta de adaptar el instrumento diseñado por la Organización Play The Game, con el fin de aplicarlo

posteriormente en los clubes Deportivos del país, iniciando esta actividad en el municipio de Chía – Cundinamarca.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la UDCA y el municipio de Chía, Cundinamarca, establecieron la posibilidad de realizar la aplicación del instrumento “National Sport Governance Observer”, NSGO por su sigla en inglés, pero, para el caso de los municipios, fue necesario realizar su adaptación para el contexto de los clubes deportivos. Según Gabini (2018) (Gabini, 2018) la adaptación de un instrumento para determinar la equivalencia funcional entre el original y su versión adaptada se debe llevar a cabo a partir de pasos o fases, para el caso del NSGO se establecieron las siguientes fases: La primera fase, consistió en realizar una traducción del instrumento original (inglés) al español (Colombia). Esta traducción fue realizada por estudiantes del programa de Ciencias del Deporte, expertos del idioma inglés nativo.

En la segunda fase, se realizó una evaluación de los ítems del documento; dimensiones, principios e indicadores desde una percepción crítica por parte de cuatro expertos académicos del área de las ciencias del deporte, quienes a través de una reunión virtual manifestaron sus comentarios y sugerencias respecto a la herramienta de la ONG Play The Game. Los expertos, sugirieron eliminar los

indicadores que estuvieran relacionados con la participación de los atletas, jueces y entrenadores en los cuerpos colegiados de los clubes Deportivos, lo anterior debido a que en Ley 181 de 1995, estos actores del deporte no tienen representación legítima dentro las organizaciones deportivas nacionales (Ministerio del deporte, 2021). Además, recomendaron ajustes sintácticos y de redacción del instrumento.

Definida la adaptación del instrumento, se realizó una prueba piloto aplicada a un Club Deportivo de Bogotá elegido por conveniencia, con experiencia de más de 10 años en este sector, y que a su vez, cuenta con alianzas estratégicas a nivel internacional, participa en torneos locales, departamentales, nacionales e internacionales (Corporación deportiva jaguares, 2021) Con el fin de comprender el objetivo del presente escrito, fue necesario establecer las características principales del instrumento NSGO, las cuales permitieron adaptar al contexto de los clubes deportivos municipales los principios e indicadores que finalmente permiten determinar el estado de la gobernanza y la legitimidad de estos. CARACTERÍSTICAS del National Sport Governance Observer 2018 (NSGO, 2018) Para el Contexto de los Clubes Deportivos Colombianos.

En la siguiente tabla se evidencian las dimensiones y principios que hacen parte del instrumento de Play The Game.

DIMENSIÓN	Nº	PRINCIPIOS
1. DIMENSIÓN TRANSPARENCIA	1.1.	La federación publica sus estatutos, constitución, regulaciones internas, organigrama, reglas del deporte y plan de política plurianual en su página web.
	1.2.	La organización publica la agenda y las actas de su asamblea general, en su sitio web.
	1.3.	La organización publica las decisiones de la junta directiva en su sitio web.
	1.4.	La organización publica información sobre los miembros de su junta en su sitio web.
	1.5.	La organización publica información sobre sus miembros (atletas, clubes y ligas) en su sitio web.
	1.6.	La organización publica un informe anual, que incluye estados financieros, en su sitio web.
	1.7.	La organización publica regulaciones e informes sobre la remuneración, incluida la compensación y las bonificaciones, de los miembros de la junta directiva y la administración en su sitio web.
2. DIMENSIÓN PROCESOS DEMOCRÁTICOS	2.1.	Los miembros de la junta directiva son nombrados o re nombrados de forma democrática de acuerdo con procedimientos claros y apegados a la norma.
	2.2.	La organización toma medidas para lograr una composición diferenciada y equilibrada de su junta directiva.
	2.3.	La organización tiene un comité de nominación.
	2.4.	La organización establece un quórum (un número mínimo de asistentes necesarios para realizar negocios y emitir votos) en sus estatutos o reglamentos internos para la junta y la asamblea general.
	2.5.	La organización ha establecido límites de términos y un calendario de jubilación.
	2.6.	La asamblea general representa a todos los miembros afiliados y se reúne al menos una vez al año.
	2.7.	La junta directiva se reúne regularmente.
	2.8.	La organización garantiza la participación de los atletas en sus procesos de política.
	2.9.	La organización asegura la participación de árbitros en sus procesos de política.
	2.10.	La organización garantiza la participación de los entrenadores en sus procesos de política.
	2.11.	La organización garantiza la participación de voluntarios en sus procesos de políticas.
	2.12.	La organización asegura la participación de los empleados en sus procesos de políticas.
3. DIMENSIÓN CONTROL INTERNO	3.1.	La organización implementa una política de igualdad de género.
	3.2.	La asamblea general supervisa apropiadamente a la junta directiva.
	3.3.	La junta establece los procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros.
	3.4.	La organización define en sus estatutos aquellas circunstancias en las cuales, debido a un conflicto de intereses serio, una persona no es elegible para servir como miembro de la junta.
	3.5.	La organización aplica una estructura de gobierno clara de acuerdo con el principio de separación de poderes.
	3.6.	La junta supervisa a la gerencia de manera apropiada.
	3.7.	La organización tiene un comité financiero o de auditoría interno.
	3.8.	La organización implementa un sistema de control financiero.
	3.9.	La junta evalúa anualmente su propia composición y desempeño.
	3.10.	Las finanzas de la organización son auditadas externamente por un auditor independiente.
	3.11.	La organización tiene o reconoce un código de conducta aplicable a los miembros de la junta, la administración y el personal.
	3.12.	La junta establece claros procedimientos de conflictos de interés que se aplican a los miembros de la junta.
	3.13.	La junta establece procedimientos para el procesamiento de quejas en las regulaciones internas.
	3.14.	Las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos.
4. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	4.1.	La junta adopta un calendario anual de reuniones.
	4.2.	La organización ofrece consultoría a sus organizaciones miembro en las áreas de gestión o gobernanza.
	4.3.	La organización implementa una política destinada a mitigar los riesgos para la salud de las actividades deportivas.
	4.4.	La organización implementa una política para combatir el acoso sexual en el deporte.
	4.5.	La organización implementa una política antidopaje.
	4.6.	La organización implementa una política sobre inclusión social a través del deporte.
	4.7.	La organización implementa una política para combatir la discriminación en el deporte.
	4.8.	La organización implementa una política para promover la igualdad de género en el deporte.
	4.9.	La organización implementa una política para combatir el amaño de partidos.
	4.10.	La organización implementa una política para la promoción de la sostenibilidad ambiental.
	4.11.	La organización implementa una política para promover la doble carrera de los atletas.
	4.12.	La organización implementa una política para promover el deporte para todos.
	4.13.	La organización garantiza el trato justo de los atletas profesionales.

Tabla 5 Consolidado de dimensiones y principios del Instrumento National Sport Governance (NSGO)

Fuente (autores)

El instrumento (NSGO), en español, Observador Nacional de Gobernanza en el Deporte, es un instrumento internacional de autoría de la organización Danesa Play The Game, tiene como parte de su

metodología, la categorización de las organizaciones deportivas en grandes, medianas y pequeñas de acuerdo con la cantidad de empleados contratados, según esta mirada se clasificó al club elegido para la prueba piloto como una organización deportiva pequeña ya que no supera los 10 empleados contratados a tiempo completo.

Por otra parte, la recopilación de la información de la prueba piloto se realizó acogiendo la metodología del instrumento en el marco de las 4 dimensiones: transparencia, procesos democráticos, control interno y responsabilidad social; los 46 principios y los 274 indicadores (Play The Game, 2018). A su vez la información recolectada fue tabulada y graficada en un archivo de Excel condicionado de acuerdo con los principios e indicadores propuestos para cada organización según su estructura, de esta manera las fases propuestas por el instrumento para la recolección de datos se desarrollaron así (Arias et al., 2021):

Fase uno: selección y contacto de las organizaciones deportivas a través del diligenciamiento formulario de inscripción voluntario al Estudio de Gobernanza.

Fase dos: recopilación de los datos necesarios para cada uno de los 274 indicadores de la herramienta NSGO y se obtiene un primer puntaje preliminar.

Fase tres: El equipo investigativo realiza una revisión de documentos enviados por los Clubes (evidencias) posterior a las segunda Fase para corroborar la puntuación preliminar.

Fase cuatro: socialización de los resultados con las organizaciones deportivas e instituciones interesadas.

Fase cinco: socialización de la puntuación final para cada una de las organizaciones deportivas a partir del instrumento de Play The Game, así mismo se consolidaron los datos de los 23 Clubes deportivos.

La prueba piloto fue desarrollada por un equipo de investigación conformado por dos investigadoras principales, dos investigadores de apoyo y cuatro estudiantes de último semestre del Programa de Ciencias del Deporte de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A

RESULTADOS

La adaptación del instrumento Observador Nacional de Gobernanza está dividida en dos momentos; en primer lugar, el instrumento se ajustó en diferentes principios por no ser pertinentes a la estructura y funcionamiento de los clubes, así mismo son principios que aplican a organizaciones medianas y pequeñas, según la metodología del instrumento. En la siguiente tabla, se resaltan los principios omitidos a partir de la prueba piloto realizada, que hacen parte de las dimensiones de procesos democráticos, control interno y responsabilidad social, estos principios e indicadores están relacionados con la participación de entrenadores y árbitros en construcción de las políticas institucionales, la consolidación de la auditoría interna y la promoción de la doble carrera en los atletas. A continuación, se muestran con un color diferenciador los indicadores que no fueron tenidos en cuenta en la aplicación del instrumento en clubes deportivos:

DIMENSIÓN	Nº	PRINCIPIOS
1. DIMENSIÓN TRANSPARENCIA	1.1.	La organización publica sus estatutos, constitución, regulaciones internas, organigrama, reglas del deporte y plan de política plurianual en su página web.
	1.2.	La organización publica la agenda y las actas de su asamblea general, en su sitio web.
	1.3.	La organización publica las decisiones de la junta directiva en su sitio web.
	1.4.	La organización publica información sobre los miembros de su junta en su sitio web.
	1.5.	La organización publica información sobre sus miembros (atletas, clubes y ligas) en su sitio web.
	1.6.	La organización publica un informe anual, que incluye estados financieros, en su sitio web.
	1.7.	La organización publica regulaciones e informes sobre la remuneración, incluida la compensación y las bonificaciones, de los miembros de la junta directiva y la administración en su sitio web.
2. DIMENSIÓN PROCESOS DEMOCRÁTICOS	2.1.	Los miembros de la junta directiva son nombrados o re nombrados de forma democrática de acuerdo con procedimientos claros y apegados a la norma.
	2.2.	La organización toma medidas para lograr una composición diferenciada y equilibrada de su junta directiva
	2.3.	La organización tiene un comité de nominación.
	2.4.	La organización establece un quórum (un número mínimo de asistentes necesarios para realizar negocios y emitir votos) en sus estatutos o reglamentos internos para la junta y la asamblea general.
	2.5.	La organización ha establecido límites de términos y un calendario de jubilación.
	2.6.	La asamblea general representa a todos los miembros afiliados y se reúne al menos una vez al año.
	2.7.	La junta directiva se reúne regularmente.
	2.8.	La organización garantiza la participación de los atletas en sus procesos de política.
	2.9.	La organización asegura la participación de árbitros en sus procesos de política.
	2.10.	La organización garantiza la participación de los entrenadores en sus procesos de política.
	2.11.	La organización garantiza la participación de voluntarios en sus procesos de políticas.
	2.12.	La organización asegura la participación de los empleados en sus procesos de políticas.
3. DIMENSIÓN CONTROL INTERNO	3.1.	La organización implementa una política de igualdad de género.
	3.2.	La asamblea general supervisa apropiadamente a la junta directiva
	3.3.	La junta establece los procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros
	3.4.	La organización define en sus estatutos aquellas circunstancias en las cuales, debido a un conflicto de intereses serio, una persona no es elegible para servir como miembro de la junta.
	3.5.	La organización aplica una estructura de gobierno clara de acuerdo con el principio de separación de poderes.
	3.6.	La junta supervisa a la gerencia de manera apropiada.
	3.7.	La organización tiene un comité financiero o de auditoría interno.
	3.8.	La organización implementa un sistema de control financiero.
	3.9.	La junta evalúa anualmente su propia composición y desempeño.
	3.10.	Las finanzas de la organización son auditadas externamente por un auditor independiente.
	3.11.	La organización tiene o reconoce un código de conducta aplicable a los miembros de la junta, la administración y el personal.
	3.12.	La junta establece claros procedimientos de conflictos de interés que se aplican a los miembros de la junta.
	3.13.	La junta establece procedimientos para el procesamiento de quejas en las regulaciones internas.
	3.14.	Las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos.
4. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	4.1.	La junta adopta un calendario anual de reuniones
	4.2.	La organización ofrece consultoría a sus organizaciones miembro en las áreas de gestión o gobernanza.
	4.3.	La organización implementa una política destinada a mitigar los riesgos para la salud de las actividades deportivas.
	4.4.	La organización implementa una política para combatir el acoso sexual en el deporte.
	4.5.	La organización implementa una política antidopaje.
	4.6.	La organización implementa una política sobre inclusión social a través del deporte.
	4.7.	La organización implementa una política para combatir la discriminación en el deporte.
	4.8.	La organización implementa una política para promover la igualdad de género en el deporte.
	4.9.	La organización implementa una política para combatir el amañeo de partidos.
	4.10.	La organización implementa una política para la promoción de la sostenibilidad ambiental.
	4.11.	La organización implementa una política para promover la doble carrera de los atletas.
	4.12.	La organización implementa una política para promover el deporte para todos.
	4.13.	La organización garantiza el trato justo de los atletas profesionales.

Tabla 6 Consolidado de dimensiones y principios adaptados para la aplicación del instrumento (NSGO) en Clubes Deportivos
Fuente (autores)

En segundo lugar, los resultados de la aplicación del instrumento al Club Corporación Jaguares, participante de la

prueba piloto, están representados en la siguiente tabla de acuerdo con la metodología de este:

DIMENSIÓN	Nº	PRINCIPIOS	Score	Label
1. DIMENSIÓN TRANSPARENCIA	1.1.	La organización publica sus estatutos, constitución, regulaciones internas, organigrama, reglas del deporte y plan de política plurianual en su página web.	50%	Moderate
	1.2.	La organización publica la agenda y las actas de su asamblea general, en su sitio web.	43%	Moderate
	1.3.	La organización publica las decisiones de la junta directiva en su sitio web.	25%	Weak
	1.4.	La organización publica información sobre los miembros de su junta en su sitio web.	67%	Good
	1.5.	La organización publica información sobre sus miembros (atletas, clubes y ligas) en su sitio web.	0%	Not fulfilled
	1.6.	La organización publica un informe anual, que incluye estados financieros, en su sitio web.	50%	Moderate
	1.7.	La organización publica regulaciones e informes sobre la remuneración, incluida la compensación y las bonificaciones, de los miembros de la junta directiva y la administración en su sitio web.	100%	Very good
2. DIMENSIÓN PROCESOS DEMOCRÁTICOS	2.1.	Los miembros de la junta directiva son nombrados o re nombrados de forma democrática de acuerdo con procedimientos claros y apegados a la norma.	75%	Good
	2.2.	La organización toma medidas para lograr una composición diferenciada y equilibrada de su junta directiva	100%	Very good
	2.3.	La organización tiene un comité de nominación.	0%	Not fulfilled
	2.4.	La organización establece un quórum (un número mínimo de asistentes necesarios para realizar negocios y emitir votos) en sus estatutos o reglamentos internos para la junta y la asamblea general.	100%	Very good
	2.5.	La organización ha establecido límites de términos y un calendario de jubilación.	100%	Very good
	2.6.	La asamblea general representa a todos los miembros afiliados y se reúne al menos una vez al año.	100%	Very good
	2.7.	La junta directiva se reúne regularmente.	100%	Very good
	2.8.	La organización garantiza la participación de los atletas en sus procesos de política.	25%	Weak
	2.9.	La organización asegura la participación de árbitros en sus procesos de política.		
	2.10.	La organización garantiza la participación de los entrenadores en sus procesos de política.		
	2.11.	La organización garantiza la participación de voluntarios en sus procesos de políticas.	100%	Very good
	2.12.	La organización asegura la participación de los empleados en sus procesos de políticas.	100%	Very good
3. DIMENSIÓN CONTROL INTERNO	3.1.	La organización implementa una política de igualdad de género.	100%	Very good
	3.2.	La asamblea general supervisa apropiadamente a la junta directiva	100%	Very good
	3.3.	La junta establece los procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros	100%	Very good
	3.4.	La organización define en sus estatutos aquellas circunstancias en las cuales, debido a un conflicto de intereses serio, una persona no es elegible para servir como miembro de la junta.	50%	Moderate
	3.5.	La organización aplica una estructura de gobierno clara de acuerdo con el principio de separación de poderes.	63%	Good
	3.6.	La junta supervisa a la gerencia de manera apropiada.	100%	Very good
	3.7.	La organización tiene un comité financiero o de auditoría interno.		
	3.8.	La organización implementa un sistema de control financiero.	100%	Very good
	3.9.	La junta evalúa anualmente su propia composición y desempeño.	100%	Very good
	3.10.	Las finanzas de la organización son auditadas externamente por un auditor independiente.	0%	Not fulfilled
	3.11.	La organización tiene o reconoce un código de conducta aplicable a los miembros de la junta, la administración y el personal.	70%	Good
	3.12.	La junta establece claros procedimientos de conflictos de interés que se aplican a los miembros de la junta.	0%	Not fulfilled
	3.13.	La junta establece procedimientos para el procesamiento de quejas en las regulaciones internas.	0%	Not fulfilled
	3.14.	Las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos.	0%	Not fulfilled
4. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	4.1.	La junta adopta un calendario anual de reuniones	100%	Very good
	4.2.	La organización ofrece consultoría a sus organizaciones miembro en las áreas de gestión o gobernanza.	100%	Very good
	4.3.	La organización implementa una política destinada a mitigar los riesgos para la salud de las actividades deportivas.	100%	Very good
	4.4.	La organización implementa una política para combatir el acoso sexual en el deporte.	13%	Not fulfilled
	4.5.	La organización implementa una política antidopaje.	0%	Not fulfilled
	4.6.	La organización implementa una política sobre inclusión social a través del deporte.	0%	Not fulfilled
	4.7.	La organización implementa una política para combatir la discriminación en el deporte.	0%	Not fulfilled
	4.8.	La organización implementa una política para promover la igualdad de género en el deporte.	0%	Not fulfilled
	4.9.	La organización implementa una política para combatir el amaño de partidos.	100%	Very good
	4.10.	La organización implementa una política para la promoción de la sostenibilidad ambiental.	100%	Very good
	4.11.	La organización implementa una política para promover la doble carrera de los atletas.		
	4.12.	La organización implementa una política para promover el deporte para todos.	0%	Not fulfilled
	4.13.	La organización garantiza el trato justo de los atletas profesionales.	0%	Not fulfilled

Tabla 7 Resultados de la prueba piloto para la adaptación del instrumento (NSGO)
Fuente (autores)

Irrelevante	No cumplido	Débiles	Moderado	Bueno	Muy bueno
	0 - 19%	20 - 39%	40 - 59%	60 - 79%	80 - 100%

Tabla 8 Escala de puntuación según el instrumento de gobernanza (NSGO)

De acuerdo con la aplicación del instrumento NSGO en la prueba piloto se obtuvieron los siguientes resultados por dimensión.

Dimensión de Transparencia.

La transparencia es uno de los valores más preciados de la actualidad, el acceso a la información pública ha sido promovido por organizaciones de la sociedad civil como un vehículo hacia la libertad, por otra parte, la valoración del mercado la actividad comercial e industrial depende de la honradez del uso de los recursos físicos, financieros y humanos (Cunill, 2006).

En tal sentido, la transparencia en la organización participante de la prueba piloto tuvo un promedio del 48%. En cuanto a los principios, se encontró lo siguiente: i) principio No. 1, obtuvo una puntuación del 50%, lo que significa que el Club publica información referente a su organización como por ejemplo: estatutos, reglamento

del deporte y el organigrama, ii) principio No. 2, permite evidenciar con el 43% el cumplimiento relacionado con la publicación de la agenda y actas de la asamblea general, iii) principio No. 3, puntuado con el 25% permite evidenciar la publicación de decisiones tomadas por la junta directiva del Club, iv) principio No 4, con el 67% hace referencia a la publicación de información sobre los miembros de la junta directiva, v) principio No. 5, relacionado con la publicación de la información sobre los miembros del club (atletas) obtuvo una calificación de 0%, vi) principio No. 6, el club tuvo una puntuación de 50% haciendo referencia a la publicación del informe anual incluyendo los estados financieros, vii) finalmente, el principio No. 7, en el cual se abordan temas relacionados con la publicación de regulaciones e informes sobre la remuneración, compensación y bonificaciones de los miembros de la junta directiva se obtuvo una puntuación del 100%.

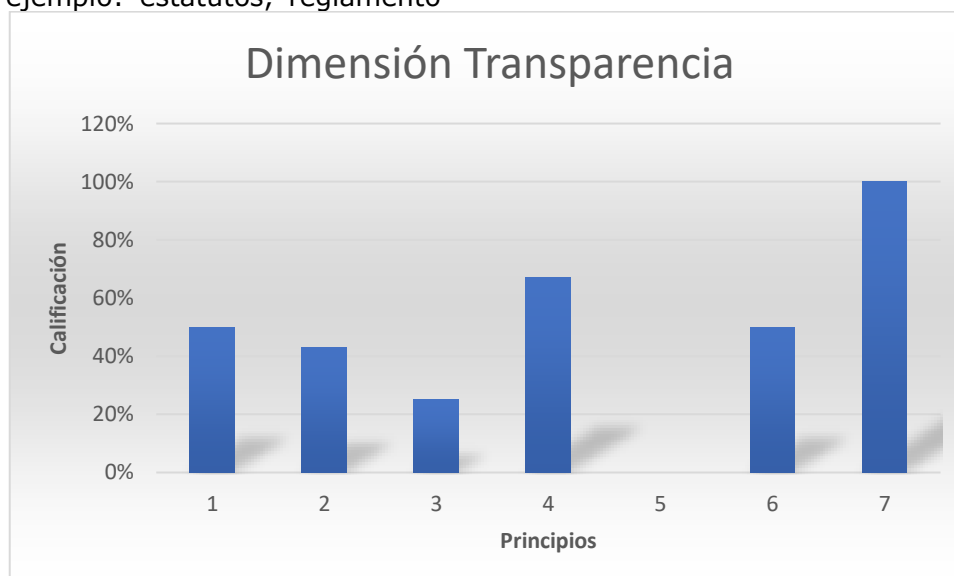


Ilustración 1 Resultados dimensión transparencia prueba piloto de adaptación del instrumento de gobernanza (NSGO)

Dimensión de Procesos Democráticos.

La democracia delegativa está basada en la premisa de que quien gane unas elecciones tiene derecho a gobernar, es un tipo de

democracia fuertemente mayoritaria y más democrática, consiste en facultar a alguien a través de elecciones para convertirse durante un tiempo determinado en el responsable de una organización o nación (O'Donnell, Lazzetta, & Quiroga, 2011)

En cuanto a la dimensión de procesos democráticos, se obtuvo un promedio del 83%, en la cual se abordaron los siguientes principios: i. Los miembros de la junta directiva son nombrados o renombrados de forma democrática de acuerdo con procedimientos claros y apegados a la norma, obtuvo un puntaje de 75%, ii. La organización toma medidas para lograr una composición diferenciada y equilibrada de su junta directiva que tuvo como resultado 100%, iii. La organización tiene un comité de nominación que arrojó una calificación del 0%, vi. La organización establece un quórum en sus estatutos o reglamentos internos para la junta o asamblea general, principio calificado con 100%, v. La

organización ha establecido límites de términos y un calendario de jubilación con un puntaje del 100%, vi. La asamblea general representa a todos los miembros afiliados y se reúnen al menos una vez al año, principio calificado con el 100%, vii. La junta directiva se reúne regularmente puntuado con el 100%, viii. La organización garantiza la participación de los atletas en sus procesos de política que obtuvo un puntaje de 25%, ix. La organización asegura la participación de árbitros en sus procesos de política, este principio no fue calificado ya que no aplicaba para las organizaciones pequeñas según la metodología propuesta por Play The Game. x. La organización asegura la participación de los entrenadores en sus procesos de políticas, calificado con 100%, xi. La organización garantiza la participación de voluntarios en sus procesos de políticas calificado con un 100%, xii. La organización asegura la participación de los empleados en sus procesos de políticas, calificado con el 100%, xiii. La organización implementa una política de igualdad de género, que obtuvo 100% de puntaje.

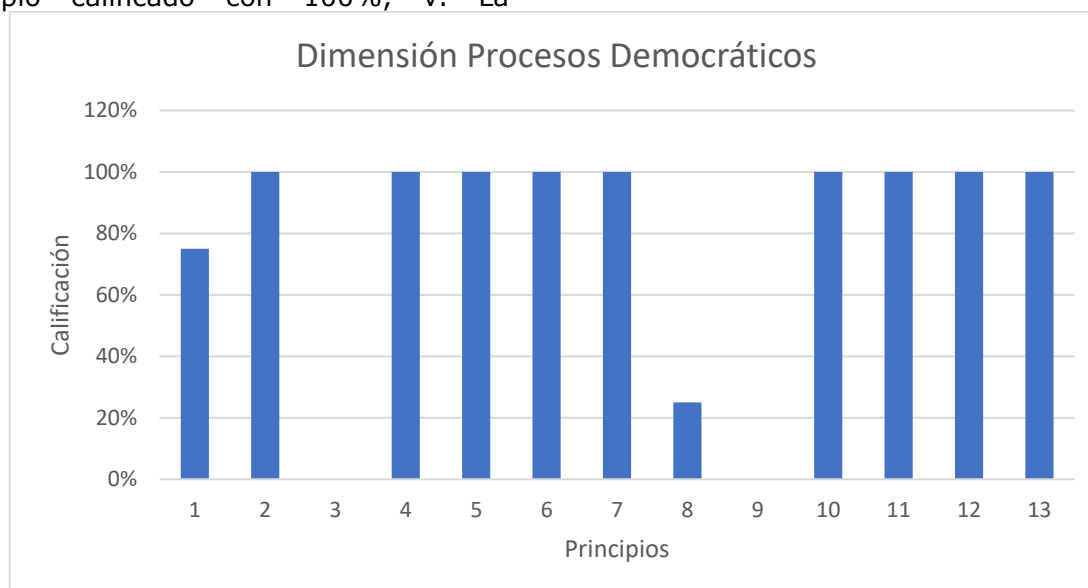


Ilustración 2 Resultados dimensión procesos democráticos prueba piloto de adaptación del instrumento de gobernanza (NSGO)

Dimensión de Control Interno.

El control interno es una función fundamental para evaluar independientemente la eficacia, eficiencia, economía y operatividad de una empresa, así mismo, es un proceso que lleva a cabo la gerencia de una empresa y que tiene como objetivo dar seguridad en cuanto al cumplimiento de los logros establecidos, efectividad, eficiencia en el funcionamiento de la empresa, confiabilidad financiera y cumplimiento de normas (Ruffer, 2004).

En el caso de la dimensión que abordó el tema de control interno, con un promedio del 60%, se encontraron los siguientes resultados: en el principio en el cual se evalúa si la asamblea general supervisa apropiadamente la junta directiva, la calificación fue de 100%, así como en el que se califica si la junta establece los procedimientos con respecto a la renuncia prematura de los miembros; en cuanto al principio que evalúa si la organización define en sus estatutos condiciones o regulación relacionadas con el conflicto de interés por parte de los miembros de la junta obtuvo un puntaje del 50%; así mismo el principio que evalúa si la

organización aplica una estructura de gobierno clara de acuerdo con el principio de separación de poderes el resultado fue del 63%; así mismo en los principios que verifican si la junta supervisa a la gerencia de manera apropiado, implementa un sistema de control financiero y evalúa anualmente su desempeño, tuvieron un puntaje del 100%, además los principios que determinan si la organización audita externamente las finanzas por un auditor independiente, si establece procedimientos de conflictos de interés que aplican a la junta, si establece procedimientos para el procesamiento de quejas en las regulaciones internas, si las decisiones de la organización pueden impugnarse a través de mecanismos internos o externos, obtuvieron una calificación de 0%. El principio que evalúa si la organización tiene un comité financiero o auditoría interna no aplicaba para organizaciones pequeñas. Finalmente, el principio que determina si la organización tiene un código de conducta aplicable a los miembros de la junta, administración y personal fue calificada con 70% y 100% para el que evalúa si la junta adopta un calendario anual de reuniones.

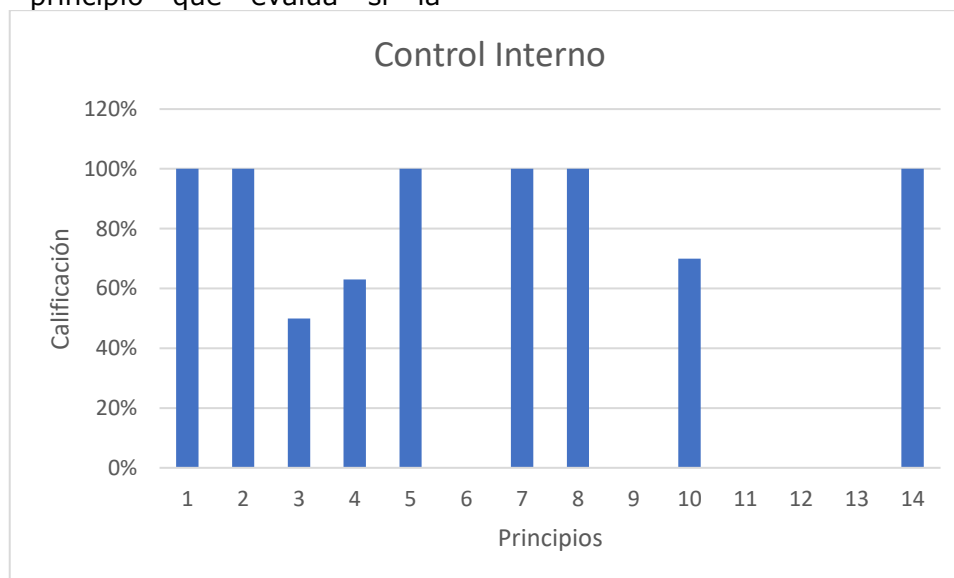


Ilustración 3 Resultados dimensión control interno prueba piloto de adaptación del instrumento de gobernanza (NSGO)

Dimensión de Responsabilidad Social.

La responsabilidad social corporativa se entiende como el reconocimiento e integración de sus operaciones en aspectos sociales y medioambientales, en consecuencia sus acciones estarán relacionadas con estas preocupaciones, por lo tanto, la empresa debe desarrollar su objeto principal sin dejar de lado la seguridad, la salud y el desarrollo de los empleados, la prestación de servicios de calidad, el trato adecuado de proveedores, protección al medio ambiente y desarrollo de la comunidad (De la Cuesta & Valor, 2003).

Así pues, los resultados obtenidos en la dimensión de responsabilidad social obtuvieron un promedio de 38%, en cuanto a los principios que abordan, sí la organización implementa una política antidopaje, una política sobre inclusión social a través del deporte, una política para

combatir la discriminación en el deporte y una política para promover la igualdad de género en el deporte, la calificación fue de 0%. Los principios que verifican sí la organización ofrecen consultoría a sus miembros o afiliados en temas relacionados con gobernanza, sí implementa políticas que mitiguen los riesgos para la salud en las actividades deportivas, políticas para combatir el amaño en las competencias deportivas, políticas para la promoción de la sostenibilidad ambiental, tuvieron puntaje del 100% cada uno. Las políticas para combatir con el acoso sexual en el deporte fueron puntuadas con el 13% y para finalizar el principio que evalúa las políticas para promover la doble carrera en los atletas no aplica para este ejercicio investigativo ya que el club es categorizado como organización pequeña.



Ilustración 4 Resultados dimensión responsabilidad social prueba piloto de adaptación del instrumento de gobernanza (NSGO)

DISCUSIÓN

El deporte a través del tiempo se ha consolidado como un fenómeno global, ampliamente compartido a nivel nacional e internacional, siendo un canal de expresión,

potenciador en la solución de conflictos, así como, agente para el desarrollo económico y político de las naciones (Dunning, 2009). Diferentes organizaciones a nivel mundial han propuesto principios de buen gobierno que establecen estrategias para mejorar procesos democráticos y transparentes en la toma de decisiones, así como aplicación

rigurosa en iniciativas de rendición de cuentas (Arias, La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la federación colombiana de esgrima, estudio de caso, 2017).

De esta manera, las organizaciones deportivas se vieron volcadas a conocer e indagar sobre los aspectos que incluían la gobernanza en el deporte con el fin de mejorar y posicionarse en un mercado deportivo que cada día se ha vuelto más competitivo.

En tal sentido, en Colombia se han desarrollado estudios que han permitido identificar el estado de la gobernanza en las organizaciones deportivas del país, en este caso, la aplicación de una prueba piloto del instrumento de Play The Game en clubes deportivos, es el inicio de construcción de un camino diferente en cuanto a la gestión deportiva, con el fin de involucrar en su totalidad a todas las partes que hacen parte del sector del deporte nacional.

En primer lugar, los resultados de este ejercicio académico permiten demostrar las grandes acciones que se deben implementar en aspectos como la comunicación y transparencia de las acciones, toma de decisiones, documentación, profesionales a cargo entre otros, dentro de una organización. La transparencia, es uno de los valores que todo servidor debe aplicar en el cumplimiento de su función, junto con aspectos como el derecho a la información, rendición de cuentas y acceso a la información, además de ser un valor, es un mecanismo en la exigencia pública y la responsabilidad con la sociedad (Naessens, 2010)

En segundo lugar, los procesos democráticos dentro de una organización son determinantes para legitimar a quienes tienen la responsabilidad de gobernar, así como sus propuestas, procesos y procedimientos. La legitimidad, es el reconocimiento por parte de la población, afiliados y delegados de que sus gobernantes o líderes los cuales están en el poder son verdaderos titulares de este y

que tienen derecho a ejercerlo (Gómez, 2017).

En efecto, el control interno en las organizaciones deportivas ha sido una de las estrategias de la gobernanza en el deporte para mejorar los procesos y la gestión de la junta directiva y su respectiva gerencia, en especial, el requisito de tener un auditor externo hace parte de la regulación colombiana. Sin embargo, el control, la evaluación y la autoevaluación de la gestión, no es una costumbre incorporada por parte de los encargados de estas. En la medida en que la escala jerárquica del diseño institucional va en ascenso (clubes, ligas y federaciones), los controles internos también, es decir en la base del Sistema Nacional del Deporte son precarias las políticas frente a la consolidación de planes plurianuales, planes de acción, políticas de control interno, autoevaluación, evaluación y coevaluación.

Por último, la responsabilidad social ha tomado gran importancia a través del tiempo por el impacto de la globalización, medios de comunicación, redes sociales y economías emergentes. De igual forma, ha sido influyente la percepción frente al medio ambiente, la equidad de género, valores y principios (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011). Es así como, frente a la responsabilidad social las organizaciones deportivas tienen un trabajo pendiente por desarrollar, implementando políticas institucionales orientadas en la lucha contra el dopaje, la segregación de género, la corrupción dentro y fuera de la competencia, la proyección de sus deportistas, siendo esta la estrategia para fomentar el objetivo que atañe al deporte en la sociedad.

CONCLUSIONES

El estudio, reconocimiento y adaptación del instrumento NSGO, permitió identificar las características principales del mismo, lo cual contribuyó de manera significativa en poder determinar el estado de la gobernanza y la legitimidad de los clubes

deportivos del Municipio de Chía, Cundinamarca (Colombia).

El diseño institucional colombiano, definido a través de la ley 181 de 1995, se ha convertido en una fortaleza para las organizaciones deportivas nacionales, permitiendo la identificación de los niveles de gobierno delegación de responsabilidades y actores participantes del sistema nacional del deporte,

El diseño institucional colombiano permitió en esta investigación reconocer a los clubes deportivos como agentes de estudio, que aportan de manera significativa al desarrollo del sector del deporte.

REFERENCIAS

Acosta R., Arias, A., Gómez, J., Ordoñez, N., Carrillo, L. (2022). Gobernanza y legitimidad en las federaciones deportivas colombianas. *Revista Retos*. Pag. 851 – 859.

<http://doi.org/10.47197/retos.v45i0.89338>

Aguilar, L. (2010). *Gobernanza el nuevo proceso de gobernar*. Ciudad de México: Fundación Fiedrich Naumann para la Libertad.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12820>

Arias, A., Ramos, J., Gómez, J., Ordoñez, N., Sandino, M., Cardona, L., Castellanos, N., Melendro, C., Galindo, E., Bolívar, H., Dueñas, C., Aranda, I., Pérez, M., Calle, M. Country report: Colombia. En Sandy, Adam (Ed). *National Sport Governance 2*. Pag. 88 – 105. Play The Game.

Arias-Castaño, A.M.; Gómez-Solano, J.H.; Restrepo-Herrera, N.; Ordoñez-Saavedra, N.; Rivera- Castellanos, L.V.; Obando-Díaz, L.C.; Colorado-Castaño, A.A.; Ramos-Acosta, J. (2022). La gobernanza y la legitimidad en el deporte: los procesos democráticos de los clubes deportivos de Chía, Cundinamarca. *Rev. Digit. Act. Fis. Deport.* 8(1):e2186.

<http://doi.org/10.31910/rdafd.v8.n1.2022.2186>

Arias, A. (2017). *La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la federación colombiana de esgrima, estudio de caso (Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Aplciadas y Ambientales U.D.C.A.), Repositorio U.D.C.A. Bogotá.*

Arias, A., Ramos, J., Gomez, J., Ordoñez, N. O., Sandino, M., & Cardona, L. (2019). *Informe estudio en Colombia (Fase 1): "Gobernanza en el deporte: la legitimidad en las Federaciones Deportivas Nacionales.* <http://www.coc.org.co/wp-content/uploads/INFORME-INVESTIGACION-U.D.C.A.-PLAY-THE-GAME-FASE-1.-FEDERACONES-DEPORTIVAS-2019-1.pdf>.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York: Fondo Multilateral de Inversiones.

Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies.* IDHEAP. [file:///C:/Users/horte/Downloads/TheBIBGIS-IDHEAPWorkingPaper1-20136%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/horte/Downloads/TheBIBGIS-IDHEAPWorkingPaper1-20136%20(1).pdf)

Comité Olímpico Colombiano. (1 de Febrero de 2018). *Comité Olímpico Colombiano*. Obtenido de Comité Olímpico Colombiano: <http://www.coc.org.co>

Constitución Política de Colombia. Gaceta 114 de 1991. Artículo 52. 4 de julio de 1991. Colombia

Corporación deportiva jaguares. (2021). *Jaguares fútbol Coporación Deportiva Jaguares*. Obtenido de Jaguares fútbol Coporación Deportiva Jaguares: <https://jaguaresfutbol.com/somos/>

Cunill, N. (2006). La transparencia en la gestión pública ¿Como construirle viabilidad? *Estado, gobierno, gestión*

pública. Revista chilena de administración pública, Volumen 8, paginas 22-44.

Datos gubernamentales abiertos. (s.f.). *Datos gubernamentales abiertos*. Obtenido de Datos gubernamentales abiertos: <https://opengovernmentdata.org/>

De la Cuesta, M., & Valor, C. (2003). Responsabilidad Social de la Empresa. *Boletín económico del ICE*, Volumen 2755, Páginas 7-19.

Dunning, E. (2009). Reflexiones sociológicas figurativas y de proceso sobre el deporte y la globalización: algunas observaciones conceptuales y teóricas, con especial referencia en el fútbol. *Apunts educación física y deportes*, 8-17.

Gabini, S. (2018). adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista interamericana de psicología*, Volumen 36, 36 - 45. <http://revista.cinccel.com.co/index.php/RPO/article/view/214>

Galindo, M. (2009). Gobernanza y crecimiento económico. *Revista de Economía Mundial*, Volumen 23, Páginas 180-196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3123708>

Giraldo, I., Castellanos, C., Ordoñez, N., Colorado, A., Arias, A., Hernandez, M. (2019). Pacto por la gobernanza y la transparencia en el deporte asociado. Comité Olímpico Colombiano. Bogotá.

Gómez, J. (2017). *La gobernanza en el deporte: la legitimidad en la federación colombiana ecuestre. Estudio de caso (Tesis de maestría Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A. Repositorio U.D.C.A. Bogotá.*

I Trust Sport. (2021). *www.itrustsport.com*. Obtenido de [www.itrustsport.com](https://www.itrustsport.com/sports-governance): <https://www.itrustsport.com/sports-governance>

International Olympic Committee. (2018). *Basic Universal Principles of Good Governance of The Olympic and Sport Movement*. Lausana.

<https://olympics.com/ioc/news/olympic-and-sports-movement-discuss-basic-universal-principles-of-good-governance>

Ministerio del deporte. (18 de mayo de 2021). *Mindeporte*. Obtenido de Mindeporte:

<https://www.mindeporte.gov.co/index.php?idcategoria=96122>

Naessens, H (2010). Ética pública y transparencia. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional, Sep 2010, Santiago de Compostela, España. pp.2113-2130. fffhalshs-00531532.

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00531532>

O'Donnell, G., Lazzetta, O., & Quiroga, H. (2011). *Democracia delegativa*. Prometeo Libros.

Ordoñez, N. (2017). La legitimidad como principio de la gobernanza. *Revista Olímpica*. Bogotá – Colombia. Pag. 89 - 91

Play The Game. (2018). *National Sport Governance*. Obtenido de Play The Game: <https://www.playthegame.org/>

Play the Game. (s.f.). *Play The Game*. Obtenido de Play The Game: <https://www.playthegame.org/>

Savin, M., & Major, C. (2013). *Investigación cualitativa: la guía esencial para la teoría y la práctica*. Routledge. Volumen 22. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962013000300007

SIGGS Support the implementation of GOOD GOVERNANCE in sport. (2015). *SIGGS Support the implementation of GOOD GOVERNANCE in sport*. Obtenido de SIGGS Support the implementation of GOOD GOVERNANCE in sport:

<https://www.siggs.eu/blog/siggs-project-collecting-good-practice-examples>